LA « GENERATION Y » AU TRAVAIL : UN PERIL JEUNE ?

Jean PRALONG

Rouen Business School - Département Management & Stratégie

1 rue Maréchal Juin - BP 215 - 76825 MONT ST AIGNAN CEDEX

jean.pralong@gmail.com

Résumé *: Les comportements au travail des jeunes de la « génération Y» font l'actualité dans la presse managériale et dans les media destinés au grand public. Mais aucune recherche en gestion n'est venue caractériser cette population et ses différences avec ses aînées. Résoudre ce décalage et tenter de décrire les spécificités des jeunes de la « génération Y» dans ses relations à l'emploi sont les objectifs de cette recherche. Le concept de schéma cognitif est utilisés pour décrire comment les individus organisent leurs connaissances sur la carrière et l'emploi. Le processus de sense making est utilisé pour modéliser l'ajustement des individus aux exigences des contextes de travail.*

Les schémas cognitifs des individus sont étudiés grâce à la technique des cartes cognitives. Les cartes de trois groupes d'individus sont comparés : des jeunes de la «génération Y» avant (N= 160) puis après leur premier recrutement (N = 127) et des salariés de la génération précédente (N = 113).

Les résultats montrent que les schémas cognitifs des salariés de la « génération Y » ne diffèrent pas de ceux des membres de la génération précédente. Ils diffèrent, en revanche, de ceux des étudiants membres de la « génération Y. »On montre donc comment les schémas des membres de la « génération Y» ne dépendent pas de leur appartenance générationnelle.

Mots-clés : génération Y, sensemaking, schémas cognitifs, carte cognitive, étudiants

La « génération Y » fait l'actualité dans la presse managériale et dans les media destinés au grand public. Nombreux sont les textes consacrés aux comportements de ces jeunes qui partageraient, outre la même tranche d'âge (nés entre 1979 et 1999), des attitudes et des comportements au travail différents de ceux de leurs prédécesseurs. Ici, on s'enthousiasme pour leur adaptabilité aux nouvelles technologies (Kimberly, 2009). Mais leur arrivée dans les organisations serait la cause de bouleversements dans les équipes : la patience des seniors et les talents des managers seraient mis à rude épreuve par leur indiscipline. Là, on déplore leur faible loyauté (Mahoney, 2009) : un «Y » serait destiné à changer d'employeur 29 fois au cours de sa carrière ; sa durée moyenne dans l'emploi n'accèderait pas 1,1 an (DeFelice, 2008). Pourquoi cette « génération Y », qui ressemble tant à un « péril jeune », intéresse-t-elle tant les managers ? C'est qu'au temps de guerre des talents, les jeunes, efficaces et agiles, constitueraient un mal nécessaire. Les séduire et les fidéliser seraient des défis stratégiques adressés aux managers et aux gestionnaires de ressources humaines tant aux Etats-Unis (Sujansky et Ferri-Reed, 2009) qu'en France (Ollivier et Tanguy, 2008). C'est pourquoi ces nouveaux venus semblent pouvoir, légitimement, faire l'objet d'une des études de cas de Harvard Business Review (Erickson, 2009). L'offre de formation n'est pas en reste ; le catalogue du salon professionnel Focus RH proposait en 2007 des séminaires aux titres évocateurs : « Le kit de survie face à la Génération Y » ou « Êtes-vous prêt pour le recrutement hostile ? »

Paradoxalement, l'abondante littérature qui s'intéresse à la «Génération Y » ne provient pas de la communauté académique. La base de données scientifique EBSCO référence 816 articles en gestion sur la « génération Y» mais seuls 98 ont été publiés dans une revue académique classée par le CNRS. Aucune de ces 98 recherches ne s'est intéressée aux comportements des membres de la « génération Y » dans l'entreprise : il s'agit de recherches en marketing qui s'intéressent aux comportements des jeunes consommateurs. Aucun papier présenté à un congrès de l'AGRH ne s'intéresse spécifiquement à la «génération Y». Les articles qui traitent des jeunes générations expliquent les comportements par d'autres variables que l'appartenance à une génération : le capital scolaire (Dufour et Peretti, 2008) ou les valeurs (Laizé et Pougnet, 2007). Quant à la librairie en ligne « Amazon », elle référence 23 ouvrages français ou anglais qui traitent de la « génération Y » mais aucun n'est signé d'un chercheur ou ne fait référence à des recherches scientifiques sur le sujet.

Les comportements au travail de la «génération Y » demeurent donc, à notre connaissance, des récits de managers ou des recommandations de consultants. Il n'existe pas de recherche qui se proposerait de vérifier qu'il existe bien une spécificité des membres de la « génération Y » dans leur relation au travail.

Ce travail se propose de contribuer à résorber ce décalage. Il mobilise un paradigme socio-cognitif ainsi que les concepts de cadre de référence et de schémas cognitifs pour décrire comment les individus organisent leurs connaissances et leurs comportements sur la carrière et l'emploi. Il cherche à caractériser les spécificités des membres de la « génération Y » en comparant les schémas cognitifs des trois groupes d'individus : des jeunes de la « génération Y » avant puis après leur premier recrutement et des salariés de la génération précédente.

Les résultats montrent que les schémas cognitifs des salariés de la « génération Y » ne diffèrent pas de ceux des membres de la génération précédente. Ils diffèrent, en revanche, de ceux des étudiants membres de la « génération Y. »On montre donc comment les schémas des membres de la « génération Y » sont moins dépendants de l'appartenance générationnelle que de l'appartenance au groupe des étudiants ou des cadres.

Une approche socio-cognitive des contextes de travail

L'approche socio-cognitive prend appui sur une description des contextes de travail ; elle mobilise les notions de sensemaking et de schémas cognitifs pour analyser les ressources qu'utilisent les individus pour agir dans ces contextes.

Les caractéristiques des contextes de travail

Les individus au travail se confrontent à des contextes qui présentent trois caractéristiques : l'ambigüité, la pression à l'action et l'évaluation.

L'action se déploie dans des environnements ambigus, équivoques et faiblement prévisibles (Weick, 1989, 1995, 1996). L'école, l'état ou l'entreprise ne fournissent plus de modèles normatifs permettant d'interpréter les comportements de façon univoque. Les attentes et les fins des protagonistes immédiats (collègues, manager…) ou distants (concurrents…) sont incertaines. Mais, malgré leur ambiguïté, les contextes sont toujours fortement orientés vers l'action et la production de réponses comportementales immédiates. Les individus sont engagés dans des interactions qui les poussent à agir. C'est évidemment le cas du travailleur qui interagit avec ses collègues autour d'un problème commun – que cette interaction soit immédiate ou non (sur une chaîne de montage ou par mail interposé), hiérarchisée ou non (collègues ou manager/collaborateur). Il n'y a pas de pause dans l'action et encore moins de position de repli permettant une réflexion purement tactique. Autrui est en permanence présent pour catalyser et co-construire l'action. Enfin, les comportements des individus sont évalués : les contextes de travail sont porteurs de finalités socialement valorisées et acceptées. On pense d'abord aux objectifs explicites de performance qui organisent et contraignent l'activité des cadres. Mais il existe aussi toute une gamme d'attentes normatives moins explicites qui contrôlent et régulent les comportements des individus. La culture organisationnelle peut être définie comme cet ensemble de règles informelles à l'aune desquelles les attitudes, les comportements et même l'expression des émotions sont évaluées (Ashforth&Saks, 2002 ; Tran& Pralong, 2008).

L'influence de ces contextes contraint et organise l'action de ses protagonistes. L'action et la cognition y forment une boucle ininterrompue. La cognition est d'abord un ensemble de connaissances qui sont à la fois substrat, la matière première et le produit de l'action. C'est ensuite un processus individuel mais aussi partagé de création de sens de construction de sens (« sensemaking »).

La création de sens entre contextes et schémas cognitifs

Les ressources de la cognition

La compréhension des situations et des événements ne s'impose pas. Elle est, au contraire, construite par l'activité cognitive des individus. Cette construction utilise des connaissances préalables : des « *frames* » (nous traduisons par « schémas cognitifs »). Un schéma est un réseau de connaissances liées entre elles (Getz, 1996 ; Minsky, 1975) ; ils constituent la connaissance d'un individu concernant un aspect de la réalité. Cette connaissance ne cherche pas l'exhaustivité (elle procède par généralisation ou stéréotypie) mais plutôt l'action : ce sont des répertoires de repères pour agir (Allard-Poesi, 2004). Ils définissent, entre autres, les règles régissant les phénomènes observés mais aussi les comportements possibles et ceux attendus par les protagonistes. Ils permettent ainsi aux sujets de construire une compréhension des situations sociales qu'ils vivent orientée vers l'action.

Les schémas peuvent différer par leur statut. Les **schémas centraux** associent des idées abstraites et générales. Ces idées sont structurantes pour les individus : leur stabilité fournit le sentiment d'invariance identitaire dont les individus ont besoin. Au contraire, les **schémas**

périphériques se composent de règles de comportement et de principes d'action. A l'inverse des précédents, ils sont souples et ajustables. Leurs contenus sont négociables en fonction des besoins de l'action. Ils jouent donc un rôle intermédiaire entre les schémas centraux et les situations d'interaction dans lesquelles les individus s'engagent. La distinction entre ces deux niveaux est fondamentale. Elle explique la labilité de la cognition face aux impératifs d'engagement des contextes – la rationalisation de D. Castra (1995) ou de J.L. Beauvois et R.V. Joulé (2004, 2006), mais aussi la constance et la permanence de l'individu.

Le processus de sensemaking

Les individus mobilisent les schémas pour produire le sens nécessaire à prolonger les actions collectives dans lesquelles ils sont engagés. Créer ce sens, c'est mobiliser des connaissances (des schémas) au service d'un contexte. Mais c'est aussi remanier ces schémas en fonction des contingences des contextes. La construction d'une compréhension de la réalité et l'action forment une boucle ininterrompue selon les quatre étapes suivantes (Weick, 1995) :

- *Cadrage*: la réalité est cadrée intuitivement et sommairement par un va-et-vient analogique entre des connaissances préalables et une sélection d'indices extraits de l'environnement. C'est faire des hypothèses sur les besoins du contexte en sélectionnant par analogie, parmi les connaissances stockées en mémoire, celles qui semblent adaptées. Les questions « que se passe-t-il ? », « que dois-je faire ? », « qu'attend-on de moi ? » trouvent des solutions de type « ça ressemble à la situation vécue X où l'action Y avait été efficace. »
- *Engagement* d'une action suggérée par le cadrage. C'est mettre en action ces connaissances préalables sélectionnées.
- Les résultats et les comportements des protagonistes de l'action se révèlent plus ou moins conformes aux prédictions. Les individus *interprètent et justifient* l'action qui s'est déroulée. C'est interpréter les effets sur soi et sur autrui des connaissances préalables sélectionnés.
- Une nouvelle compréhension de la réalité est *promulguée*. Elle incorpore de nouvelles connaissances nécessaires au prolongement de l'action. Le terme de promulgation fait référence au vocabulaire juridique. Un système juridique permet de promulguer de nouvelles lois qui vont le compléter pour régir les comportements dans un type nouveau de contextes. Mais ces nouvelles lois, incorporées au système juridique, vont permettre à leur tour de produire de nouvelles lois. De même dans la vie cognitive : l'action mobilise des connaissances qui vont permettre la création de nouvelles connaissances plus adaptées aux contextes.
- *Cadrage*: le prolongement de l'action est cadré à l'aide des nouvelles connaissances produites. La boucle se reproduit.

Promulgation, développement et appartenance contextuelle

L'étape de promulgation mérite qu'on s'y attarde. C'est un acte créatif de *développement* et de *socialisation* destiné au dépassement de l'ambiguïté par la redéfinition d'un modèle de compréhension des événements en cours.

Les connaissances mobilisées par le sujet ne ressortent pas indemnes des contextes : elles sont remaniées par l'activité de création de sens. Il est banal que l'action fasse émerger des dissonances entre les connaissances mobilisées et l'action réelle. L'ajustement qui va s'opérer peut prendre plusieurs formes qui s'étendent sur un continuum, du renforcement des

connaissances préalables (Pralong, 2008) à la création d'une nouvelle compréhension du contexte.

Mais ce développement n'est pas solitaire : les contextes dans lesquels se construit l'action sont aussi doublement sociaux. D'une part, ils constituent une interaction entre plusieurs protagonistes. D'autre part, ces interactions sont organisées socialement par les cultures d'appartenance des acteurs. Ces cultures sont diverses puisque les individus appartiennent à des groupes sociaux hétérogènes (Dubet, 2009) mais certaines ont une efficacité symbolique forte. C'est le cas des la culture des cadres (Boltanski, 1982 ; Cousin, 2004) qui transcende les appartenances organisationnelles. La promulgation apporte donc un nouveau regard sur la socialisation. Les interactions, la confrontation à l'activité d'autrui sur un même contexte, révèlent des décalages entre les connaissances de chaque protagoniste. Ces décalages sont porteurs de développements. La zone de développement prochain (Vygotski, 1997) désigne l'activité que l'un des protagonistes ne saurait mener seul mais qu'il peut conduire avec un autre. L'activité d'un protagoniste peut être comme prise en remorque par celle d'un autre. Cette zone psychologique est celle du développement par l'acquisition de nouvelles connaissances. C'est aussi celle de la socialisation : se confronter à l'activité d'autrui, c'est s'exposer aux pratiques et aux normes de son groupe d'appartenance. Ces connaissances sont autant de solutions, réelles ou symboliques, aux problèmes que pose l'action. C'est ainsi que s'acquièrent les normes, connaissances, et autres paradigmes qui structurent les cultures (Laroche & Nioche, 1994). C'est aussi ainsi que la promulgation est, dans le même mouvement, un développement et une socialisation.

Les schémas sont donc le produit des interactions au cours desquelles un individu, face à une situation et à ses protagonistes, a construit du sens et a procédé à un recadrage. Tout cadrage est un recadrage : un enrichissement, une complexification du répertoire des schémas et donc un développement de l'individu. C'est l'origine interactionniste des cadres de référence (Pralong, 2008).Mais cet ajustement cognitif aux exigences des contextes de travail n'est pas une adaptation endogène. La construction de schémas plus efficaces se fait aussi par l'acquisition de certaines connaissances des protagonistes de l'action grâce à la zone de développement prochain. Les individus reconstruisent leur réalité grâce à des ressources cognitives fournies par leurs groupes d'appartenance. Ces groupes, collègues, managers ou collaborateurs, sont détenteurs d'un patrimoine de connaissances capables de penser et de solutionner les difficultés auxquelles l'individu fait face. Etre jeune cadre dans l'industrie, par exemple, impose de se confronter à des questions liées à la carrière, au management opérationnel ou aux exigences liées aux process. La découverte de ces fonctions va conduire une recrue à construire des solutions à ces problèmes à partir des solutions que ses prédécesseurs ont élaborées et qui sont déposées dans les connaissances et les paradigmes communs aux membres des mêmes cultures organisationnelles, des mêmes groupes professionnels, des mêmes secteurs d'activité… (Kelly, 1955 ; Laroche et Nioche, 1994). Les cadres de référence caractérisent l'histoire mais aussi les insertions sociales des individus. C'est leur origine socio-historique. Les origines socio-historiques et interactionniste font l'effet de la socialisation dans des groupes de référence sur les schémas cognitifs.

Problématique et hypothèses

Les schémas cognitifs organisent les relations entre les individus et ses contextes de travail. Analyser ces schémas permet donc de comprendre la relation à l'emploi des individus. Les schémas sur l'emploi et la carrière des membres de la « génération Y » diffèrent-ils de ceux des autres salariés ? Les schémas sont individuels mais dépendent aussi des contextes : l'action, la création de sens et les schémas cognitifs y forment une boucle. La confrontation d'un individu avec un nouveau contexte, à l'occasion d'une transition professionnelle par

exemple, est un défi aux schémas : elle met en péril leur capacité à prolonger l'action avec succès. Afin de dépasser ces difficultés, les sujets vont puiser dans les connaissances dont les autres protagonistes de l'action disposent. C'est ainsi qu'une socialisation se construit par l'acquisition des connaissances collectives. Ces savoirs sont autant de solutions construites dans le passé pour penser des difficultés communes. Ils ne sont pas toutes relatifs à une organisation. Devenir cadre dans une grande entreprise, par exemple, soulève plusieurs questions dont les solutions sont communes à une grande variété d'individus et caractérisent le groupe social symbolique des cadres (Boltanski, 1982 ; Cousin, 2004 ; Bouffartigue, 2001).Quels que soient les schémas des étudiants, ils vont être transformés par la transition vers le premier emploi : dans ces nouveaux environnements, ils vont se révéler insuffisants. Pour dépasser l'ambigüité et la pression à l'action de leurs nouveaux contextes de travail, les étudiants vont acquérir et utiliser les ressources communes présentes dans la culture de leurs pairs. Ce n'est pas l'appartenance à une génération qui détermine les schémas.

- H1. L'appartenance générationnelle n'a pas d'influence sur les schémas concernant l'emploi et la carrière.
- H2. La transition du groupe des étudiants à celui des cadre sa une influence sur les schémas concernant l'emploi et la carrière.

Méthodologie

Construction des cartes cognitives

La technique des cartes cognitives

Les cartes cognitives ont pour ambition de représenter les schémas cognitifs. Construire une telle carte revient à proposer une description des réseaux cognitifs d'un individu ou d'un groupe d'individus (Cossette, 2004 ; Allard-Poesi, Drucker-Godard&Ehlinger, 2004). Une carte est donc composée de nœuds (idées ou cognèmes) et des liens qui les associent. Il existe une grande variété de cartes en fonction du type lien étudié (équivalence, causalité etc…) Parmi ces liens, la causalité est particulièrement pertinente. Elle permet de décrire des relations de cause à effet (« A *donc* B ») expliquant les phénomènes auxquels les individus se confrontent (« il se passe B parce qu'il s'est passé A »). Ces règles ne sont pas qu'explicatives ; elles sont aussi anticipatrices : «s'il se passe A, alors il va se passer B. » Elles ont donc une valeur explicative forte pour comprendre autant comment les individus interprètent que comment ils choisissent d'agir.

Il existe aussi une grande variété de techniques permettant la construction de cartes cognitives. La technique utilisée ici garantit que les cognèmes et les liens recueillis soient bien ceux des individus répondants tout en introduisant une standardisation rendant possible des comparaisons interindividuelles (Bougon, Weick et Binkhorst, 1977). Pour cela, les cognèmes sont déterminés *a priori* dans une phase initiale de la recherche. On interroge les sujets dans une seconde phase sur la nature des liens de causalité qui les unissent. En soumettant les mêmes cognèmes aux sujets, on recueille des données qu'il est ensuite possible de comparer. On peut ainsi, par exemple, comparer la place qu'occupe un cognème en comparant ses scores de domaine et de centralité chez plusieurs sujets ou groupes de sujets. D'autres outils quantitatifs sont utilisables : nous y reviendrons. L'interprétation du chercheur n'intervient pas avant la quantification. Cette technique a été développée par ailleurs dans ses détails (Pralong, 2008).

L'analyse des cartes mobilise quelques indicateurs classiques. Il s'agit toujours de situer un cognème parmi les autres. On peut ainsi calculer, entre autres, des scores de domaine (nombre

de cognèmes auxquels un cognème est lié directement) et de centralité (nombre de cognèmes auxquels un cognème est lié directement et indirectement).

Constitution d'une liste des cognèmes et recueil des données de l'étude

Nous avons utilisé une liste de 24 items. Ces items ont été générés par un processus en trois étapes qui a fait l'objet d'une description détaillée (Pralong, 2008).Des entretiens semi-directifs ont conduits grâce à une technique développée spécialement : la technique des entretiens critiques de carrière. Cette technique permet d'identifier les schémas cognitifs d'un individu à partir d'une étude minutieuse des moments clé de son parcours. La diversité de l'échantillon étudié a permis de garantir la représentativité des items pour la population qui nous intéresse. La série d'entretiens a pris fin quand la saturation a été atteinte.Les entretiens, retranscrits, ont été soumis à une analyse de contenu ad hoc cumulative.Une liste de 24 idées a été dressée. Elle est représentative de celles que peuvent mobiliser les individus de tous âges pour expliquer les événements liés à l'emploi et à la carrière.Chaque idée a enfin été reformulée sous la forme d'une phrase affirmative de façon à obtenir les 24 items qui figurent en annexe 1.

Les items ont ensuite été soumis par paires aux sujets de l'étude (la population étudiée est décrite infra) avec la consigne de décrire les liens de causalité entre les deux items de chaque paire. Les sujets ont répondu en indiquant un score de causalité de 0, 1 ou 2. Le score 0 indique l'absence de lien de causalité : puisque nous testons systématiquement tous les couples d'items, il est possible que plusieurs d'entre eux soient perçus comme indépendants ou même que leur association n'ait pas de sens pour certains sujets. Les scores 1 et 2 expriment l'existence d'un lien de causalité entre les items (item A *donc* item B). Le score 1 indique un lien réel mais faible. Le score 2 indique un lien fort. Cette gradation permet de relativiser la place qu'occupent les liens dans l'univers mental des individus.

Les données ont été collectées grâce à une application informatique en ligne développée spécialement pour la construction de cartes cognitives. Les sujets ont reçu par e-mail une invitation à se connecter. Ce mail exposait les consignes et les enjeux de la recherche.

Nous avons donc recueilli, pour chaque individu participant, une matrice de 24x24 scores compris entre 0 et 2 décrivant les liens de causalité entre 24x24 cognèmes. Ce tableau est appelé matrice de causalité.

Stratégie de recherche et choix des échantillons

L'objectif de cette recherche est de comparer les schémas cognitifs de trois populations : des membres de la « génération Y » avant leur premier emploi, des membres de la « génération Y » en poste et une population de référence constituée de cadres en activité appartenant à la génération antérieure.

Le design de la recherche est donc semi-longitudinal. On connaît les difficultés que pose ce type de recherche. Il est difficile de s'assurer que les différences recueillies entre les deux groupes ne dépendent que d'une seule variable. On craint en particulier l'effet de cohorte, c'est-à-dire qu'un des trois groupes étudiés se distingue par des spécificités qui ne relèvent pas des phénomènes étudiés. Réduire cette difficulté passe par deux démarches : le choix des sujets et la réalisation d'une enquête destinée à identifier d'éventuels événements ayant pu influer sur la population (Pralong, 2009).

Les sujets ont été recrutés parmi les étudiants et les anciens d'une école d'ingénieurs de chimie et de physique. Ils partagent donc tous le même passé scolaire (la classe préparatoire, le concours, les trois années de scolarité, le diplôme) et disposent des mêmes espérances de

carrière. Les cursus scolaires varient peu. Les options se limitent à des choix techniques (chimie, physique…). Il n'existe pas de filière conduisant à des métiers de gestion comme la finance dans cette école. Les types d'opportunités offertes à la sortie sont limités dans leur diversité. En revanche, le taux d'emploi des jeunes diplômés est excellent (95% des diplômés sont en emploi six mois après leur sortie de l'école). Les conventions collectives imposent que tous les ingénieurs sont recrutés avec le statut de cadre. Un premier échantillon, composé des membres de la « génération Y » avant leur premier emploi, a été constitué avec des élèves en Master 2. Les données ont été recueillies en mars donc trois mois avant la fin de leur scolarité et après leur stage.

Les deuxième et troisième échantillons ont été composés de membres de la « génération Y » en poste. Ils ont été recrutés parmi les diplômés de l'école, grâce à l'association des anciens. Les sujets de ces deux groupes ne se distinguent que par leur année de naissance : les membres du deuxième échantillon sont nés après 1979 ; ils appartiennent donc à la « génération Y ». Les membres du troisième groupe sont nés avant 1979. Ils appartiennent donc à la génération antérieure. Les répondants travaillant à l'étranger ont été éliminés de l'enquête.

Une enquête a été conduite par 14 entretiens demi-directifs auprès d'élèves, de diplômés, de professeurs et de parties-prenantes de l'école. Les questions ont investigué les évolutions possibles de la scolarité, de la direction de l'école, du marché du travail ou des acteurs économiques. Elle n'a pas permis d'identifier de faits qui auraient pu modifier spécifiquement les schémas cognitifs des membres des premier et deuxième groupes. Des événements pouvant agir sur les schémas des membres du troisième échantillon ont été recueillis. On discuterait leur influence si les différences s'avéraient démontées entre les deuxième et troisième échantillons.

	Génération « Y »		Génération antérieure
	Étudiants	Salariés	Salariés
N	160	127	113
Âge moyen	23	27	37

Tableau 1 : effectifs et âges moyens des trois groupes étudiés

Analyse des cartes cognitives

L'application informatique permet de traiter séparément chaque carte puis de calculer des scores agrégés par groupe pour chaque paire d'item.

Pour chaque item de chacune des cartes, avons calculé les indicateurs suivants :

- La moyenne et l'écart-type,
- Le score d'influence (Rascol-Boutard&Briole, 2004) ou outdegree (Bougon, Weick&Binkhorst, 1977) : le nombre de liens sortants,
- Le score de dépendance ou indegree : le nombre de liens entrants,
- Le score de domaine : somme entre scores de dépendance et d'influence,

- Le rang relatif r : différence entre dépendance et influence. Cet indicateur permet de situer chaque item dans le flux de causalité. Pour obtenir des rangs comparables, on a calculé des rangs relatifs centrés et réduits : $r' = (r - m) / \sigma$. On a vérifié au préalable que les distributions étaient normales grâce au calcul des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement de chaque item.

Nous avons ensuite pu obtenir les mêmes indicateurs moyennés pour chacun des trois groupes. Tous les cognèmes sont donc caractérisés, pour chacun des trois groupes, par un rang dont la moyenne par individu est 0 et l'écart-type 1. Cet indicateur permet de construire une matrice de causalité par groupe. Cette matrice classe les cognèmes dans quatre quadrants en fonction leur rang relatif centré réduit. Les items en bas et à droite ont un rang centré réduit négatif, donc des scores d'influence forts et des scores de dépendance faibles. Ils se situent très en amont dans les schémas causaux des individus : ce sont des valeurs, des règles générales etc… et donc des schémas centraux. Les items en haut et à gauche ont un rang positif, donc des scores d'influence faibles et des scores de dépendance forts. Ils se situent très en aval dans les schémas causaux des individus : ce sont des modalités d'action, des règles opératoires etc… et donc des schémas périphériques. Les items en haut et à droite ont un rang moyen, donc des scores d'influence et de dépendance forts. Ce sont des idées-charnières, des médiations (Rascol-Boutard&Briole, 2004). Enfin, les items disposés en bas et à gauche se caractérisent par des scores d'influence et de dépendance nuls. Ils sont exclus des schémas cognitifs des individus membres du groupe.

Dépendance	schémas périphériques : - Modalités d'action	Médiations
	Items exclus	schémas centraux : - Idées générales, valeurs, identité, objectifs
	Influence	

Tableau 2 : exemple de matrice cognitive

En outre, il est possible de comparer plusieurs groupes en comparant le rang centré réduit des mêmes cognèmes.

Pour chaque paire d'item dans chaque matrice, nous avons calculé un score de causalité moyen et un écart-type. Un score moyen et un écart-type par matrice a été calculé. Ces indicateurs permettent de reconstituer des sentiers cognitifs, c'est-à-dire le réseau des items les plus fortement liées par un lien de causalité. On a considéré comme forts les scores de causalité supérieurs à la somme de la moyenne et de l'écart-type des scores moyens de la matrice considérée.

Résultats

Nous avons suivi la méthode présentée plus haut. Les matrices cognitives qui figurent ci-après contiennent des cognèmes sélectionnés par leur rang relatif centré réduit : on a retenu les cognèmes dont les rangs sont supérieurs à 1 (soit $m + \sigma$). On a considéré comme faibles des rangs inférieurs à -1 (soit $m - \sigma$).

Nous proposons de décrire par leur statut cognitif de chaque cognème : sont-ils structurants et appartiennent-ils aux schémas centraux ? Sont-ils souples et ajustables et appartiennent-ils auxschémas périphériques ?

On analysera ensuite les schémas des sujets d'amont vers l'aval, c'est-à-dire en reconstituant les sentiers cognitifs qui associent les idées générales et structurantes (les schémas centraux) aux règles d'action qui en découlent (les schémas périphériques). Cette analyse permet de comprendre comment des sujets différents mais semblant partager des idées, se distinguent par les schémas dans lesquels ces idées sont insérées : de quels cognèmes sont-elles proches ? Quel est leur environnement cognitif ?

Echantillons : statistiques descriptives

7% des ingénieurs étudiés travaillent dans des entreprises de moins de vingt salariés. 28% travaillent dans des entreprises dont l'effectif est compris entre vingt et cinq cents salariés. Toutes générations confondues, la population salariée étudiée est donc composée, typiquement, d'ingénieurs salariés de grandes entreprises industrielles où ils occupent des emplois de cadres en production (37%) ou en bureau d'études (46%). Cette homogénéité constatée est importante pour l'interprétation des résultats.

Analyse des cartes cognitives des membres de la « génération Y » étudiants

Analyse descriptive

Les schémas centraux des étudiants mettent en avant les thèmes de la vocation mais aussi de l'opportunisme. Ils considèrent que tous ont une vocation mais que la carrière se construit par des opportunités. Ces opportunités s'opposent au thème de la vocation : « des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation ». Enfin, l'idée que « la plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux » complète les schémas centraux des étudiants. Les médiations recèlent des idées relatives au marché du travail à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises : « on travaille là où on veut de vous » et « chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit. » Les schémas périphériques apparaissent en miroir des schémas centraux : ils reprennent les thèmes du chômage (« éviter le chômage est le but prioritaire », « la concurrence pour le travail est déloyale ») et de la recherche de satisfactions personnelles (« l'acquisition de compétences pour se protéger de l'ennui »). Enfin, les idées liées à l'entreprenariat et, plus généralement, aux clients ou aux attentes de l'employeur et de l'entreprise semblent exclues. La figure du manager est elle aussi absente.

Dépendance		
	schémas périphériques ▪ éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ la concurrence pour le travail est déloyale ▪ acquérir des compétences permet de se protéger de l'ennui	Médiations ▪ On travaille là où on veut de vous ▪ Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
	Exclus ▪ On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ▪ toute entreprise attend de ses salariés une attitude d'entrepreneur	schémas centraux ▪ des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation ▪ tout le monde a une vocation ▪ gérer sa carrière c'est construire des

		opportunité ▪ la plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux
		Influence

Tableau 3 : Matrice cognitive moyenne des étudiants de la « génération Y »

Analyse des sentiers cognitifs

Les schémas cognitifs des étudiants s'organisent selon deux sentiers cognitifs. Le premier concerne le conflit entre l'opportunisme et la vocation. Le second articule l'opportunisme et les comportements déloyaux des collègues.

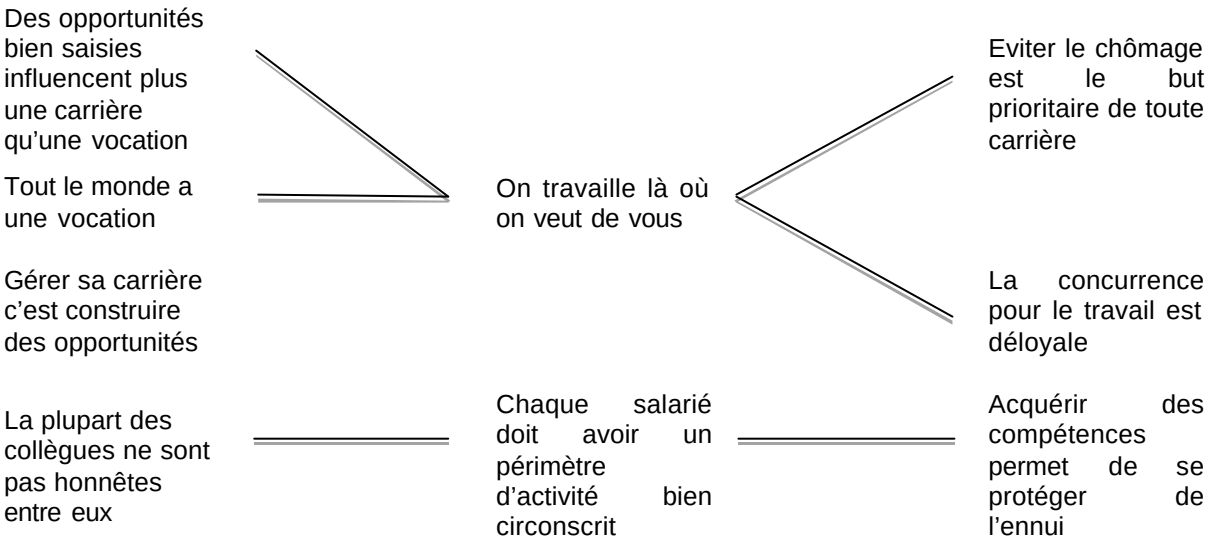
Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation
Tout le monde a une vocation
Gérer sa carrière c'est construire des opportunités
La plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux
On travaille là où on veut de vous
Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
Eviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière
La concurrence pour le travail est déloyale
Acquérir des compétences permet de se protéger de l'ennui

Tableau 4 : Carte cognitive moyenne des étudiants de la « génération Y »

Un premier sentier cognitif prend source dans l'opposition entre la vocation et les nécessités du marché du travail déloyal et concurrentiel. Les sujets résolvent cette contradiction par le recours à un champ d'activité circonscrit : pour se protéger de la concurrence ou des collègues mais aussi pour préserver ses sources de satisfaction, il faut délimiter son domaine. L'expertise apparaît ici comme un actif concurrentiel sur le marché et l'expression de la vocation. C'est à l'intérieur de cette sphère que vont pouvoir se construire l'autonomie et les compétences capables d'éviter l'ennui. Ce premier sentier met en avant l'investissement dans le travail comme solution contre les périls du marché et de l'entreprise.

Un second sentier cognitif met en scène le conflit entre opportunisme et collègues. « On travaille là où on veut de vous » est une conséquence des comportements déloyaux des collègues et du primat de l'opportunisme sur la vocation. Dans ces conditions, l'évitement du chômage est une priorité. Il a pour corollaires une faible confiance accordée à l'entreprise et aux collègues.

La comparaison de ces deux sentiers montre un paradoxe que l'on pourrait résumer ainsi : les étudiants justifient de s'investir dans leur travail et d'y développer une expertise mais ils justifient, paradoxalement, de ne pas s'investir et de se méfier des organisations que ce travail

aura pour cadre. Signalons que ce constat tempère d'ores et déjà les observations sur les comportements déloyaux attribués à la « génération Y » par la littérature grand public (Sheahan 2005).

Analyse des cartes cognitives des membres de la « génération Y » en activité

Analyse descriptive

L'évitement du chômage est un élément central des schémas des ingénieurs en activité. Il cohabite avec la nécessité de construire un domaine d'expertise circonscrit mais aussi de connaître et d'appréhender la stratégie de l'entreprise. Les médiations mettent en avant des individus : les collègues proches, le manager et l'ensemble de la communauté des salariés de l'entreprise. Enfin, les schémas périphériques développent le thème de l'opportunisme dans tous les domaines : « acquérir des compétences permet de se protéger du chômage », «des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation », «on travaille là où on veut de vous », « gérer sa carrière c'est construire des opportunités » et « on ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui. » Les cognèmes liées à la vocation sont exclus.

Dépendance		
	schémas périphériques ▪ Gérer sa carrière c'est construire des opportunités ▪ Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation ▪ On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui ▪ Acquérir des compétences permet de se protéger du chômage ▪ On travaille là où on veut de vous	Médiations ▪ On ne peut compter que sur les collègues que l'on connaît bien ▪ On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise ▪ Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
	Exclus ▪ Tout le monde a une vocation	Schémas centraux ▪ Éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit ▪ l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
		Influence

Tableau 5 : Matrice cognitive moyenne des salariés de la « génération Y »

Les sentiers cognitifs des cadres : « menaces » et « opportunités »

Deux sentiers apparaissent. Le premier, que l'on pourrait intituler «menaces », concerne la gestion du risque du chômage. Puisqu'éviter d'être sans emploi est un objectif prioritaire, il importe de se protéger en évitant les collègues que l'on connaît mal et en se méfiant de l'autorité du manager. La carrière paraît alors moins gouvernée par les opportunités que par la

fatalité (« on travaille là où on veut de vous ») ou la nécessité de s'adapter (« acquérir des compétences permet de se protéger du chômage »).

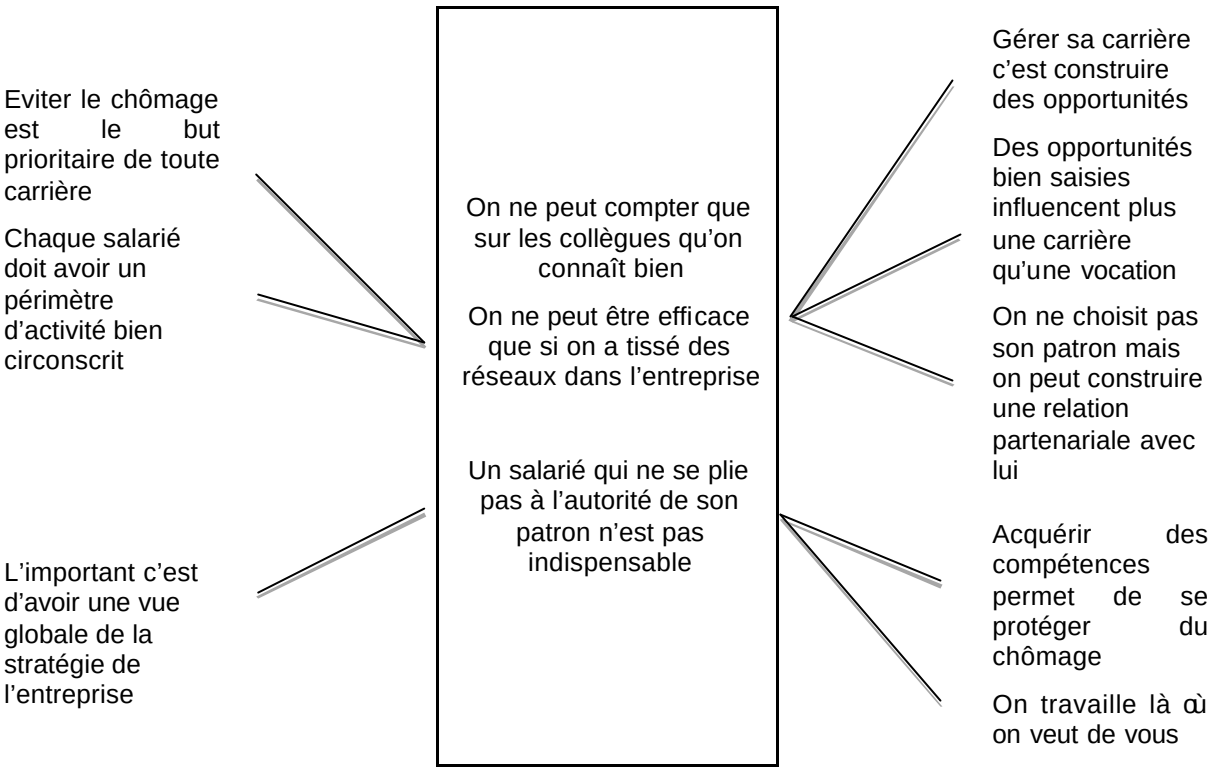
Eviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière
Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
L'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien
On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise
Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
Gérer sa carrière c'est construire des opportunités
Des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation
On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui
Acquérir des compétences permet de se protéger du chômage
On travaille là où on veut de vous

Tableau 6 : Carte cognitive moyenne des salariés de la « génération Y »

Le second sentier est celui de l'opportunisme stratégique et de l'efficacité professionnelle. Il prend source à l'importance de connaître la stratégie de l'entreprise et utilise les mêmes médiations que le sentier précédent. Les cognèmes périphériques concernent l'enjeu de l'opportunisme tant pour la réussite d'une carrière que dans la relation au manager. C'est aux cadres de mobiliser toutes les ressources disponibles pour construire des opportunités : acquérir des compétences et maintenir son « employabilité », créer des réseaux parmi ses collègues, construire une relation partenariale avec son manager.

Il est étonnant et intéressant de constater que ces deux sentiers, dont les tonalités sont très différentes (menaces ou opportunisme stratégique), partagent les mêmes médiations. Les objectifs de réussite et d'implication professionnelle mobilisent les mêmes idées que l'évitement eu chômage. C'est une des vertus de la technique utilisée de mettre en évidence comment des individus organisent leurs idées et les articulent dans un espace cognitif pluridimensionnel. Un même cognème peut ainsi être articulé à des réseaux cognitifs différents et prendre sens de différentes façons. Cette observation appelle d'autres commentaires (cf infra).

Analyse des cartes cognitives des salariés appartenant à la génération précédant la « génération Y »

Analyse descriptive

Les schémas centraux de ces cadres recèlent trois items : « éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière », « chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien

circonscrit » et « l'important c'est d'avoir une vue globale de l'entreprise ». Ces trois cognèmes constituent aussi les schémas centraux des salariés de la « génération Y. » Les trois médiations (« on ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien », « on ne peut être efficace que si on tissé des réseaux dans l'entreprise » et « un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable ») sont aussi les mêmes que celles salariés de la « génération Y. »

Les cognèmes qui constituent les schémas périphériques sont « gérer sa carrière c'est construire des opportunités », « apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière », « on ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui » et « on travaille là où on veut de vous. » Les items « tout le monde a une vocation » et « le marché du travail est fait de règles rationnelles » sont considérés comme exclus.

Dépendance		
	schémas périphériques ▪ Gérer sa carrière c'est construire des opportunités ▪ Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière ▪ On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui ▪ On travaille là où on veut de vous	Médiations ▪ On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien ▪ On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise ▪ Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
	Exclus ▪ Tout le monde a une vocation ▪ Le marché du travail est fait de règles rationnelles	schémas centraux ▪ Éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière ▪ chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit ▪ l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
		Influence

Tableau 7 : Matrice cognitive moyenne des salariés précédant la « génération Y »

Les sentiers cognitifs

Deux sentiers se dégagent. Tous les deux mobilisent le même groupe des trois médiations. Le premier associe les objectifs d'évitement du chômage, de la définition d'un périmètre d'activité circonscrit et de la réalisation de la vocation aux médiations citées ci-dessus. Les modalités opérationnelles qui en découlent sont le primat de l'opportunisme sur la vocation dans la relation à la carrière et du pragmatisme dans la relation au manager. Ce premier sentier est identique, à un item près, au sentier « menaces » décrit chez les salariés de la « génération Y. » Le cognème « réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation » est absent chez les membres de la « génération Y. » Il ne change pas le sens du sentier.

Le second sentier relie « l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise » aux trois médiations et à deux items du cadre de référence périphérique : « acquérir des compétences permet de se protéger du chômage » et « on travaille là où on veut de vous. » A un item près, on retrouve le sentier «opportunités » présent chez les salariés de la « génération Y. »

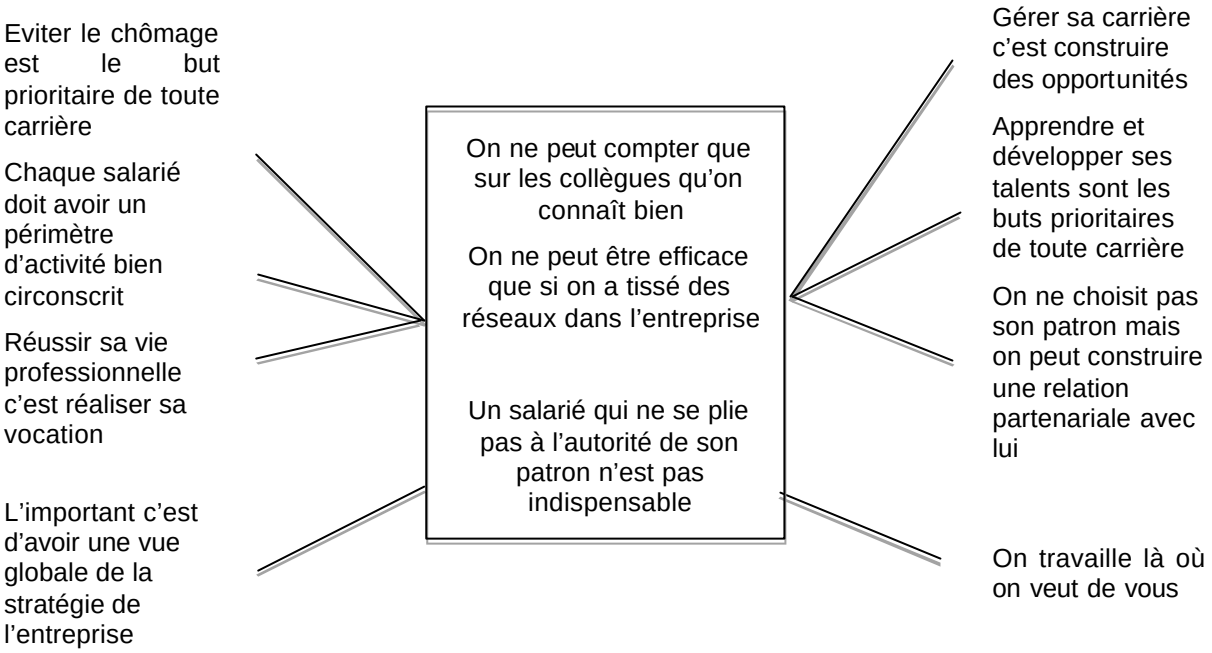
Eviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière
Chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
Réussir sa vie professionnelle c'est réaliser sa vocation
L'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien
On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise
Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
Gérer sa carrière c'est construire des opportunités
Apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière
On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui
On travaille là où on veut de vous

Tableau 8 : Carte cognitive moyenne des salariés précédant la « génération Y »

Après cette analyse descriptive des cadres de référence de nos trois échantillons, nous allons comparer deux à deux :

- les matrices cognitives : le nombre d'items communs et le nombre d'items communs et occupant les mêmes positions cognitives (périphérique, central, médiations). Cette comparaison sera objectivée par la comparaison des moyennes des rangs des cognèmes communs.
- les cartes cognitives : les sentiers qui apparaissent sont-ils composés des mêmes items organisés dans le même ordre ? ont-ils le même sens ?

Effet de l'appartenance générationnelle : comparaison entre les étudiants et les cadres en activité appartenant à la « génération Y »

Les matrices cognitives

Plusieurs différences apparaissent. En première analyse, l'évolution entre les deux groupes prend la forme d'une apparition et d'une disparition. Les cognèmes concernant la vocation ont disparu. D'autres, concernant la stratégie de l'entreprise et le rôle du manager, ont apparu. On constate aussi la modification de l'emplacement de plusieurs cognèmes. L'opportunisme et l'évitement du chômage ne sont plus des fins en soi ; ils deviennent des solutions au service d'autres objectifs.

Les étudiants de la « génération Y » et les salariés de la « génération Y» partagent sept cognèmes, mais aucun n'occupe de position comparables dans les schémas cognitifs des deux échantillons.

Cognèmes	rangs relatifs		ANOVA : valeur de F
	Étudiants	Salariés	
Gérer sa carrière c'est construire des opportunités	-1,8	1,08	285,94***
Éviter le chômage est le but de toute carrière	1,15	-1,56	373,60***
Des opportunités bien saisies influencent plus qu'une vocation	-1,23	1,92	332,871***
Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit	-0,08	-1,08	35,896***
On travaille là où on veut de vous	0,9	1,8	6,746**

Tableau 9 : comparaison des moyennes des rangs des cinq cognèmes communs (hors exclus) entre les étudiants et les salariés de la « génération Y » (*** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$)

L'ANOVA confirme que les moyennes des rangs de ces cinq items sont significativement différentes. Les items « exclus » des cadres de référence d'un échantillon ou d'un autre n'ont pas été mobilisés pour ce calcul. Leur rang centré et réduit n'a pas de sens.

Les cartes cognitives et les sentiers

Des modifications structurelles sont intervenues. Comme on l'a vu, les schémas des étudiants s'organisent selon deux sentiers disjoints. Le premier oppose la vocation et la rigueur du marché du travail. Le second concerne les collègues et les moyens de s'en protéger. Les schémas des salariés prennent aussi la forme de deux sentiers mais ils ne mobilisent pas les mêmes cognèmes et ne traitent pas des mêmes thèmes. Le premier sentier des cadres concerne l'influence du manager et des collègues dans la menace du chômage. Le second décrit les opportunités stratégiques accessibles. Outre qu'ils sont différents par leur contenu, les sentiers des salariés et des étudiants diffèrent aussi par leur structure. Les deux sentiers des étudiants sont clivés : ils ne partagent aucun cognème. Ceux des salariés, au contraire, partagent les mêmes médiations. C'est sans doute une conséquence des opérations de sensemaking qui ont eu lieu durant l'intégration dans l'entreprise que de dépasser la contradiction entre les enjeux liés à l'emploi à long terme (sentier « menaces ») et ceux liés à la performance à court terme dans l'organisation (sentier «opportunités »). La réduction des dissonances et une harmonie cognitive sont certainement dues à la capacité de mobiliser les mêmes cognitions au service de ces deux enjeux disjoints.

En synthèse provisoire, retenons que les cadres de référence des étudiants et des salariés de la « génération Y » semblent significativement différents. L'hypothèse 1 est confirmée.

Effet de la transition de études à l'emploi de cadre : comparaison entre les salariés de la « génération Y » et ceux la génération précédente

Les matrices

Les cadres de référence des salariés des deux générations étudiées partagent dix cognèmes. Tous ces dix items se situent dans les mêmes positions cognitives.

L'analyse de variance confirme l'absence de différence significative entre les positions des cognèmes communs.

Cognèmes	Rangs relatifs		
	Génération « Y »	Génération antérieure	ANOVA : valeur de F
Gérer sa carrière c'est construire des opportunités	1,08	1,1	0,45 (NS)
On ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui	1,92	1,76	1,98 (NS)
On travaille là où on veut de vous	1,23	1,4	1,28 (NS)
On ne peut compter que sur les collègues qu'on connaît bien	0,8	-0,1	1,64 (NS)
On ne peut être efficace que si on a tissé des réseaux dans l'entreprise	0,6	0,89	0,01 (NS)
Un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable	-0,8	0,1	1,64 (NS)
Chaque salarié doit avoir un périmètre d'action bien circonscrit	-1,08	-1,21	2,12 (NS)
L'important c'est d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise	-1,8	-1,89	0,04 (NS)
Éviter le chômage est le but de toute carrière	-1,56	-1,31	2,93 (NS)

Tableau 9 : comparaison des moyennes des rangs des neuf cognèmes communs (hors exclus) des salariés des deux générations étudiées (NS = non significatif)

Les cartes et les sentiers

Les deux générations de salariés étudiées partagent deux sentiers cognitifs décrits plus haut (« menaces » et «opportunités »). On considère que les différences relevées sont mineures (un cognème est absent) et n'affectent pas le sens des sentiers. En outre, les sentiers de ces deux populations partagent les mêmes médiations.

On retient que les cadres de référence des salariés de la « génération Y » et des salariés de la génération antérieure ne sont pas significativement différents. L'hypothèse 2 est confirmée.

Discussion

Synthèse des résultats

Les deux hypothèses semblent confirmées par les données. Dans l'échantillon étudié, les schémas concernant l'emploi des étudiants membres de la « génération Y » sont significativement différents de ceux des salariés appartenant aussi à cette génération. Les schémas concernant l'emploi des salariés de la « génération Y » ne différent pas significativement de ceux des salariés membres de la génération antérieure. Deux conclusions s'imposent. Il ne semble pas exister de schémas cognitifs liés à l'emploi communs aux

membres de la «génération Y» étudiants et salariés. C'est donc que l'effet des contextes (l'école ou l'entreprise) est plus fort que l'effet générationnel. La transition vers l'entreprise provoque des réarrangements dans les schémas cognitifs. Ces changements possèdent deux caractéristiques. Premièrement, les cadres de référence intègrent de nouvelles composantes : un nouvel acteur (le manager) et une nouvelle donnée (la stratégie d'entreprise). Secondement, les schémas des cadres ont évolué vers la réduction de la dissonance entre vocation et emploi. La recherche de protection se mue en stratégie, en compétences à gérer sa carrière et son « employabilité. » La méfiance envers les collègues devient savoir-faire et gestion de réseaux. Enfin, la gestion des intérêts individuels est compatible avec celle des intérêts de l'entreprise. Il ne s'agit pas de dire que les individus et leurs employeurs aient des intérêts strictement emboîtés, où le succès de l'un ferait celui de l'autre. Ici, la compatibilité porte sur les moyens. La performance professionnelle et la stratégie de carrière utilisent les mêmes ressources comme la création d'un réseau et la construction d'une relation efficace avec le manager. L'évolution des schémas apparaît donc comme une résolution des conflits ou des dissonances qui étaient latentes chez les étudiants. Cette caractéristique témoigne des deux racines des schémas : fournissent des solutions à la création de sens mais ils sont aussi le témoignage des réarrangements que les contextes leurs ont imposés. Les schémas des étudiants se sont révélés insuffisants pour agir. Prolonger l'action, c'est alors réaménager les schémas et construire une nouvelle intelligence des contextes qui permette d'agir. Or à ces moments, la création de sens emprunte une partie de ses ressources aux organisations. Notre perspective socio-cognitiviste considère que les cadres de références des individus sont construits et reconstruits socialement. Les groupes (Ibarra & Deshpande, 2007) et les cultures fournissent des solutions, des visions du monde, bref des «paradigmes » (Laroche & Nioche, 1994) qui nourrissent les schémas cognitifs individuels. Ils se composent des connaissances que les générations passées ont construites dans la confrontation aux mêmes difficultés. Une jeune recrue confrontée aux difficultés de l'intégration dans l'entreprise et aux dissonances entre ses cadres de référence et les exigences de l'action va trouver dans les contextes de travail, grâce à ses collègues, des idées capables de dépasser ses difficultés. C'est ainsi que les schémas des jeunes ingénieurs de la « génération Y » convergent vers ceux de leurs aînés.

Les idées initiales ne sont pas effacées et remplacées par des nouvelles ; tout se passe comme si les schémas se reconstruisaient différemment à partir des même idées. L'aménagement des schémas est ainsi un redéploiement de cognèmes, une reconstruction de réseaux à partir des mêmes éléments de base. Comme un caléidoscope qui produit des images infiniment nouvelles à partir des mêmes cristaux, la cognition produit des réseaux nouveaux à partir des mêmes idées. Ce principe à une efficacité pragmatique : il est le produit de négociations entre les connaissances antérieures et les exigences de l'action. Comme on l'a vu, certains schémas, centraux, sont structurants pour les individus. Y renoncer est coûteux. Les réaménagements par déplacement et réassociation des idées permettent de conserver ces schémas tout en leur donnant une efficacité renouvelée dans les contextes de travail.

Commentaires méthodologiques

La technique de création de cartes cognitives utilisée permet de dépasser les deux problèmes classiques liés aux cartes cognitives : les biais d'interprétations provenant du chercheur et l'absence de quantification permettant des comparaisons entre sujets. Elle donne un accès à la dynamique des schémas en permettant de différencier de qui relève du cadre de référence central du cadre périphérique. Cette distinction est éclairante pour comparer des sujets et des groupes. Certaines idées peuvent être structurantes pour certains individus et n'être que des principes d'action adaptables pour d'autres. Ceci nous semble être une avancée par rapport aux techniques qui utilisent des échelles, dont le principe est d'observer comment des individus s'opposent en possédant des idées différentes. La technique utilisée montre

désormais son utilité dans une approche développementale : elle donne accès aux évolutions des statuts des cognèmes. L'analyse que nous proposons permet de comprendre comment des individus font évoluer leurs schémas cognitifs en conservant les mêmes idées. Si la création de sens opère comme un caléidoscope, en produisant de nouveaux schémas à partir des mêmes idées, alors la technique des cartes cognitives utilisée ici est particulièrement adaptée à son exploration.

Ce travail est imparfait au moins pour trois raisons méthodologiques. Premièrement, nos matrices cognitives moyennées cachent une diversité interindividuelle qui mérite d'être appréhendée en tant que telle. Peut-être même nos cartes moyennes n'ont-elle pas d'autre réalité que statistique. Il faudra lever cette ambiguïté en introduisant une approche différentielle. Deuxièmement, le recours à un design semi-longitudinal soulève plusieurs ambiguïtés et notamment la difficulté à attribuer les différences observées à d'autres facteurs que ceux qui sont étudiés. Une approche longitudinale, où les mêmes sujets sont suivis plusieurs années, sera plus pertinente. Elle permettra aussi de prendre en compte plus de variables comme l'influence de l'alternance. Enfin, les données recueillies ici demandent à être mise en relation avec des typologies de carrière et des variables de succès (objectif ou subjectif) de façon à observer comment des parcours différentiels se construisent dès la recherche d'emploi en fonction des cadres de référence de carrière. Enfin, la difficulté à dépasser concerne la population retenue. Même si elle présente des qualités d'homogénéïté quant à ses origines et à ses destinées, l'échantillon considéré ne saurait évidemment prétendre représenter toute une génération. La population des ingénieurs est minoritaire dans chaque classe d'âge. Elle pourrait même recéler certaines spécificités atypiques : la méfiance envers les collègues, par exemple, semble être un héritage des concours et de la sélection typiques des parcours des élèves ingénieurs. Répliquer la même étude sur des populations plus diverses permettrait réellement de confirmer les hypothèses.

Conclusion

La « génération Y » décrite par la littérature managériale existe-t-elle réellement ? Nos résultats laissent penser que non. Ils montrent que l'influence de l'appartenance générationnelle est moindre que celle de l'appartenance au groupe des cadres. L'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel. Il conduit à une normalisation des connaissances et des comportements. Cet effet, qui ressemble à une socialisation au niveau très macro auquel nous l'avons observé, est en réalité plus hétérogène. La création de sens emprunte des ressources à plusieurs groupes sociaux plus ou moins emboîtés (les salariés d'une entreprise, les cadres etc.). En conséquence, ces emprunts sont incomplets : l'acquisition de connaissances issues d'environnements divers signe l'absence de socialisation ou d'acculturation totale dans l'un d'entre eux (Dubet, 1992).

Reste que l'étude rapportée ici montre combien les connaissances sur l'entreprise des étudiants sont paradoxales. Le groupe des salariés sondés a dépassé ces paradoxes mais la transition, qui semble réussie en moyenne, est sans doute plus difficile selon que les entreprises fournissent ou non un accompagnement efficace. L'analyse des schémas cognitifs par lesquels les jeunes ingénieurs vont engager leur insertion dans l'entreprise permet aux managers d'anticiper et d'optimiser leur intégration. En premier lieu, il est possible que le clivage entre vocation et emploi se radicalise. On a vu que la constitution d'une sphère d'activités dans l'entreprise, où développer ses compétences et réaliser sa vocation, se concevait comme un rempart contre les collègues et le marché. Nous avons observé ce phénomène sur d'autres populations et constaté ses conséquences tant pour les entreprises que pour les carrières individuelles (Pralong, 2008). Le risque n'est sans doute pas le « péril

jeune » annoncé par la littérature managériale. Les jeunes étudiés sont moins menacés par le mercenariat cynique que par le désengagement. Les pratiques des managers mais aussi des politiques de GRH permettant de réconcilier la trajectoire individuelle et les enjeux collectifs de l'organisation devraient permettre d'éviter cet obstacle.

Références

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. & Ehlinger S. (2004), « Analyses de représentations et de discours » in Thietard, R.-A. *Méthodes de recherche en management,* Paris, Dunod.

Ashforth, B.E., & Saks, A.M. (2002), « Feeling yourway: Emotion and organizational entry. » In R.G. Liord, R.J. Limoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in OrganizationalBehavior*. New-York :Jossey-Bass.

Boltanski, L. (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social,* Paris : Editions de minuit.

Bougon, M., Weick, K., Binkhorst D. (1977), « cognition in organizations : an analysis of the Utrcht Jazz Orchestra », *Administrative Science Quarterly,* vol 22, p. 606-636.

BouffartigueE, P. (2001), *Les cadres : fin d'une figure sociale.* Paris :La Dispute.

Joule, R.-V. & Beauvois, J.-L. (2004), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Joule, R.-V. & Beauvois, J.-L. (2006), *La soumissionlibrementconsentie : comment amener les gens à faire librementcequ'ilsdoivent faire ?,* Paris, Presses Universitaires de France.

Castra D. (1995). Théorie de l'engagement et insertion professionnelle. *Connexions, 65,* 159-176.

Clot, Y. (2002), *Avec Vygotski*, Paris : La Dispute.

Cossette P. (2004), *L'organisation. Une perspective cognitiviste,* Collection « Sciences de l'administration », Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Cousin, O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude,* Paris : L'Harmattan.

De Felice, A. (2008), « DemystifiyingGen Y », *AccountingTechnology,* décembre.

Dubet, F. (1992), *Sociologie de l'expérience,* Paris : Seuil.

Dufour, L. & Peretti, J.-M. (2008), «Comportement organisationnel et conception du travail des jeunes à faible capital scolaire : proposition d'une typologie », *Actes du XIXème congrès de l'AGRH,* Dakar, novembre.

Erikson, T.-J. (2009), « HBR Case Study : Gen Y in the workforce », *Harvard Business Review,* Février.

Getz I. (1996), *L'expertise cognitive aux échecs,* Paris, PUF.

Ibarra H., Deshpande P.-H. (2007), « networks and identities : reciprocal influences on career processes and outcomes » in GUNZ H. & PEIPERL M. (éds), *Handbook of career studies,* Sage, Thousands Oaks.

Kimberly, J. (2009), "Are you ready for the next generation of workers ?", *New Hampshire Business Review*, 2-15, avril, 18.

Laroche, H., Nioche, J.-P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 99, p.81-105.

Laize, C., & Pougnet, S. (2007), «Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ? », *Actes du XVIIIème congrès de l'AGRH*, Fribourg, octobre.

Mahoney, C. (2009), « Talk GenerationY'slanguage », *HR Magazine*, janvier, 25.

Minsky, M. (1975), « A framework for representating knowledge » in WINSTON P.-E., *Psychology of computer vision*, New York, McGraw-Hill.

Ollivier, D. & Tanguy, C. (2008), *Génération Y, mode d'emploi : intégrez les jeunesdansl'entreprise !*, Bruxelles, De Boeck.

Pralong, J. (2009). "Entre souhaitable et probable : Projet de mobilité interne et sensemaking." *L'orientation scolaire et professionnelle* (à paraître).

Pralong, J. (2008), «Etudier le sens des carrières grâce à la cartographie cognitive : une proposition méthodologique ». *Actes duXIXème congrès de l'AGRH*, Dakar, novembre.

Rascol- Boutard, S., Briole A. (2004) « L'approche des compétences dans la performance interorganisationnelle par l'utilisation des cartes cognitives », *Actes du XVè congrès de l'AGRH.*

Rodhain, F. (2003), «Peut-on approcher les représentations mentales grâce à la cartographie cognitive ? », *Workingpapers Centre de Recherche en Gestion des Organisations, Université de Montpellier.*

Schank, R. & Alberson, R. (1977), *Scripts, plans, goals and understanding*, Hillsdale, Erlbaum.

Sheahan, P. (2005), *Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work*, Hardie Grant Books.

Sujanski, J. & Ferri-Reed, J. (2009), *Keeping the Millennials : why companies are losing billions in turnover to this generation and what to do about it*, J.Wiley (à paraître).

TRAN, V. & PRALONG, J. (2008), "Emotional socialization : to fit or not to fit", *Workshop on ResearchAdvances in OrganizationalBehavior, HumanResources Management and Corporate Social Responsibility*, Toulouse.

Vygotski, L.-S. (1997), *Pensée et langage*, Paris : La Dispute.

Weick, K.-E., Berlinger L.R. (1989), «Career improvisation in self-designing organisations » in ARTHUR M.-B., HALL D.-.T, LAWRENCE B.-S. (éds), *Handbook of career theory*, Cambridge : Cambridge University Press.

Weick, K.-E. (1995), *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks : Sage.

Weick, K.-E. (1996), « Enactment and the boundaryless career : organizing as we work » in ARTHUR, M.-B., ROUSSEAU, D.-M. (éds), *The boundaryless career*, Oxford : Oxford University Press.

Weick, K.-E. (2007), « Nowhereleads to somewhere », *The conferenceboardreview*, mars/avril.

Annexe 1 : liste des items.

1. gérer sa carrière c'est construire des opportunités
2. éviter le chômage est le but prioritaire de toute carrière
3. toute entreprise attend avant tout d'un salarié une expertise technique
4. on ne peut compter que sur les collègues que l'on connaît bien
5. on subit les décisions de son patron
6. On travaille là où on veut de vous
7. des opportunités bien saisies influencent plus une carrière qu'une vocation
8. acquérir des compétences permet avant tout de se protéger du chômage
9. chaque salarié doit avoir un périmètre d'activité bien circonscrit
10. la plupart des collègues ne sont pas honnêtes entre eux
11. un salarié qui ne se plie pas à l'autorité de son patron n'est pas indispensable
12. Le marché du travail est fait de règles rationnelles
13. tout le monde a une vocation
14. apprendre et développer ses talents sont les buts prioritaires de toute carrière
15. une entreprise attend d'un salarié avant tout une attitude d'entrepreneur
16. on ne peut être efficace que si on a des réseaux dans l'entreprise
17. on ne choisit pas son patron mais on peut construire une relation partenariale avec lui
18. C'est facile de comprendre les règles du marché du travail
19. gérer sa carrière c'est réaliser sa vocation
20. acquérir des compétences permet avant tout de se protéger de l'ennui
21. l'important c'est d'avoir une vue globale de la stratégie de l'entreprise
22. on peut toujours trouver des arguments pour demander à n'importe quel collègue de vous aider
23. avec son manager, presque tout est toujours négociable
24. La concurrence pour le travail est déloyale